

# Zehn Jahre Kompetenzbilanz

## Ein Überblick

Seit etwa zehn Jahren gibt es einen wachsenden Markt von Kompetenzbilanzierungsverfahren. Während sich im Basiswerk „Handbuch Kompetenzmessung“ in der ersten Auflage (Erpenbeck & v. Rosenstiel, 2003) noch kein Verfahren zur Kompetenzbilanzierung fand, wurde Kompetenzbilanzierung in der zweiten Auflage (2007) bereits als eigene Kategorie aufgenommen. Mittlerweile kann auch dieser Stand schon wieder als veraltet betrachtet werden, denn in den vergangenen sechs Jahren sind zahlreiche weitere Verfahren zur Kompetenzbilanzierung entstanden bzw. die bestehenden Verfahren weiterentwickelt worden.

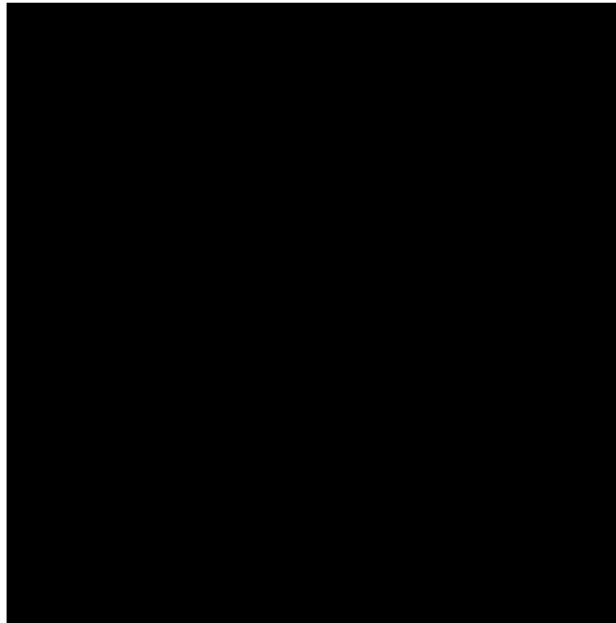
In eine unvollständige Übersicht über bestehende Verfahren, die gemeinhin als Kompetenzbilanzierungsverfahren bezeichnet werden, gehören:

- Profilpass (DIE)
- Kompetenzbilanz des DJI
- Kompetenzbilanz für Migrant/innen
- CH-Q – Schweizer Qualifikationsbuch
- Kompetenzbilanz NRW
- Talentkompass NRW
- Kompetenzbilanz im Freiwilligendienst (BMFSJ)
- Kompetenzbilanz Perform Partner (früher in Kooperation mit Zukunftszentrum Tirol)
- KomBI-Laufbahnberatung – IQ-Netzwerk

Anhand dieser aufgeführten Bilanzierungsverfahren wird bereits eine gewisse Heterogenität deutlich. Es stellt sich dann die Frage, auf welche Weise man einzelne Verfahren innerhalb der Kategorie „Kompetenzbilanzierung“ sortieren kann.

### Zur Definition von Kompetenzbilanzierung

Eine Möglichkeit hierzu schlagen bereits Colardyn und Bjornavold (2005) vor. Sie unterscheiden formative und summative Verfahren. Gillen (2006) trifft eine Unterscheidung in anforderungsorientierte und entwicklungsorientierte Verfahren. Ich selbst verwende häufig in ähnlicher Weise die Unterscheidung in subjektivierend und objektivierende Verfahren (Triebel 2009). Objektivierende bzw. anforderungsorientierte Verfahren versuchen demnach Kompetenzen objektiv festzustellen, in subjektivierenden bzw.



entwicklungsorientierten Verfahren hingegen dient die Kompetenzfeststellung der Unterstützung eines Beratungs-, Veränderungs-, Orientierungs- oder Empowerment-Prozesses.

Nicht alle Verfahren jedoch lassen sich eindeutig einer Richtung zuordnen. So wie auch der Kompetenzbegriff vielfältig und schillernd ist, so kann auch der Begriff der Kompetenzbilanzierung deshalb als einigermaßen ungeklärt bezeichnet werden. Statt einer wissenschaftlichen Definition von Kompetenzbilanzierung kann man

eher von einem Common Sense darüber sprechen, was Kompetenzbilanzierungsverfahren sind und einer Übereinkunft darüber, was sie zu leisten vermögen.

Rein äußerlich gibt es ein paar Aspekte, die Kompetenzbilanzierungsverfahren gemein sind:

- Häufig gibt es bestimmte Arbeitsmaterialien (Arbeitsmappe), die für das Verfahren durchgearbeitet werden soll
- Für viele Verfahren gibt es eine Schulung. Diese Schulungen unterscheiden sich jedoch nach Inhalt und Umfang erheblich.

### Nutzenaspekte von Kompetenzbilanzierungsverfahren

Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Nutzenaspekten die Kompetenzbilanzierungsverfahren gemeinhin unterstellt werden:

- Kompetenzbilanzierungen tragen einer sich in Veränderung befindenden Arbeitswelt Rechnung
- Kompetenzbilanzierungen verhelten Menschen dazu ihre informellen und nicht formal erworbenen Kompetenzen zu erkennen
- Kompetenzbilanzierungen leisten einen Beitrag zu Anerkennung informeller und nicht formal erworbenen Kompetenzen
- Zudem liegt Kompetenzbilanzierungsverfahren eine Werthaltung zu Grunde. Diese Werthaltung besagt, es tue gut und sei wichtig sich mit den eigenen Kompetenzen auseinanderzusetzen

Insbesondere der letzte, wertorientierte Punkt, verdient besondere Beachtung – er zeigt auf, warum das Wort Kompetenz“-bilanzierung“ letztlich falsch gewählt ist. Niemand würde einem Wirtschaftsprüfer unterstellen seine Tätigkeit sei besonders wohlthuend für seinen Mandanten. Kompetenz“-bilanzierung“ jedoch soll eine Art psychohygienischen Effekt zeitigen. Kompetenzbilanzierung soll keinen Status feststellen und fest-schreiben, sondern vielmehr Veränderung positiv unterstützen.

Seit ich mit meinem Kollegen Thomas Lang-von Wins im Jahr 2003 am Zu-



kunfts-zentrum Tirol die Kompetenzbilanz (2003 und 2007) entwickelt habe, verwende ich deshalb den in vielen Kontexten zu akademisch klingenden aber inhaltlich treffenderen Begriff der „kompetenzorientierten Laufbahnberatung“ (2005). Die unterstellte positive Wirkung von Kompetenzbilanzierung auf Befinden und berufliche Entwicklung der Beteiligten ist jedoch bislang nur in einigen Fällen systematisch belegt (vgl. Gillen 2006, Triebel 2009). Es fehlt deshalb ein geteiltes Verständnis darüber, wann und unter welchen Umständen ein Kompetenzbilanzierungsverfahren zu leisten im Stande ist, was ihm an Nützlichkeit unterstellt wird.

Kompetenzbilanzierungsverfahren setzen hierbei einen Trend fort, der sich im Bereich von Coaching und Beratung allgemein beobachten lässt: Evaluation von Coaching und Beratung beschränkt sich häufig auf Zufriedenheitsmessung (Künzli 2009) und schafft es nur allmählich sich ein wissenschaftliches Fundament anzueignen, aus dem heraus verallgemeinerbar ableitbar wäre, unter welchen Umständen welche Art der Kompetenzbilanzierung oder Beratung wirksam wird und worin diese Wirksamkeit besteht.

### Dramaturgische Ähnlichkeiten von Kompetenzbilanzierungsverfahren

Neben den genannten unterstellten Nutzenaspekten, den Anwendungskontexten und den äußeren Merkmalen gibt es ein paar dramaturgische Ähnlichkeiten, die unterschiedliche Kompetenzbilanzierungsverfahren miteinander vereinen. So folgen sie in der Regel einem Ablauf, in dem zunächst der Biografie der teilnehmenden Person Aufmerksamkeit geschenkt wird. Im weiteren Verlauf werden Tätigkeitsfelder identifiziert und deren Lernhaltigkeit untersucht. Aus dem Ergebnis dieser Arbeit werden Kompetenzen abgeleitet, die wiederum die Grundlage dafür bilden in nächsten Schritten zu planen, auf welche Art und Weise die Kompetenzen in Zukunft eingesetzt werden sollen.

Um diese Arbeitsschritte durchzuführen gibt es in besagten Arbeitsmaterialien unterschiedliche Übungen oder Tools, die jeweils darin unterstützen die Biografie zu reflektieren, Kompetenzen zu beschreiben und nächste Schritte zu konkretisieren. Hier ist über die Jahre ein gewisser Angleichungsprozess zwischen einzelnen Verfahren zu beobachten.

Betrachtet man die Oberfläche dieser Verfahren, also Dramaturgie und Arbeitsblätter, so lassen sich wenige psychologische Gründe finden, die stichhaltige Argumente dafür liefern könnten, dass ein bestimmtes Arbeitsblatt besser in der Lage sei Menschen in einer flexibilsierten Arbeitswelt zu unterstützen als ein anderes Arbeitsblatt. Die Vorstellung das Potential einer Kompetenzbilanzierungsmaßnahme liege vor allem zwischen den Ordnerdeckeln der Arbeitsmaterialien, ist abwegig.

Vielmehr muss sich wirksame Kompetenzbilanzierung auf einen definierten Beratungsprozess und auf die Kompetenz der durchführenden Personen, der Beraterinnen und Berater also, berufen können.

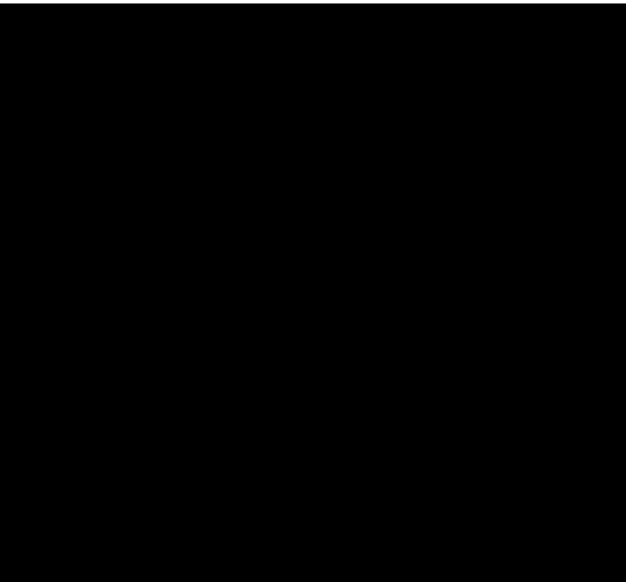
Wie ich jedoch bereits weiter oben festgestellt habe, ist auch die Qualität von Beratung und Coaching ein wissenschaftlich noch immer verhältnismäßig dünn besiedeltes Feld.

Die bisher genannten Lücken im begrifflichen und theoretischen Umfeld von Kompetenzbilanzierung möchte ich zum Teil zu schließen versuchen, indem ich die systematische Evaluation der Kompetenzbilanz von PerformPartner (Triebel und Lang-von Wins 2003 und 2007) und deren Verallgemeinerungspotential darstelle.

### Die Kompetenzbilanz von PerformPartner

Die Kompetenzbilanz von PerformPartner wurde 2003 in Kooperation mit dem Zukunftszentrum Tirol<sup>1</sup> entwickelt.

<sup>1</sup> Das Zukunftszentrum Tirol wurde Anfang 2013 geschlossen, die Kompetenzbilanz wird in deutsch-



Auftrag des Zukunftszentrums Tirol war es ein Verfahren zu entwickeln, in dem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- „ihre Stärken und Entwicklungspotenziale erkennen
- größeres Selbstbewusstsein und höheres Selbstwertgefühl erlangen
- ihre Arbeitszufriedenheit sowie Motivation und Erfolg steigern, weil sie entsprechend ihrer Fähigkeiten und Präferenzen eingesetzt werden können
- sich neue Tätigkeitsfelder erschließen können
- ihre Karrierechancen bzw. ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt verbessern können“

Das sind hochtrabende Ziele, die jedoch von Beginn an deutlich machten, dass es sich nicht um ein vornehmlich bilanzierendes, feststellendes, sondern eindeutig um ein beratendes Verfahren handeln sollte. Die objektive Feststellung von Kompetenzen spielt eine untergeordnete Rolle. Der Aspekt Kompetenzen qualifikationsanalogue zertifizieren zu wollen, wird in der Kompetenzbilanz nicht berücksichtigt.

sprachigen Raum seit langem von PerformPartner angeboten.

### Die Kompetenzbilanz folgt einem genau strukturierten Ablauf:

#### I. Einführungsgespräch – 1h

Vor dem eigentlichen Beginn der Kompetenzbilanz findet eine intensive Auftragsklärung statt. Welches Anliegen haben die TeilnehmerInnen? Wie läuft das Verfahren genau ab? Welcher Zeitaufwand ist damit verbunden? Etc. Die TeilnehmerInnen erhalten Arbeitsmaterialien und eine Einweisung in erste biografische Übungen, die sie bis zum zweiten Termin bearbeiten müssen.

#### II. Coaching-Gespräch 1 – 2h

Im ersten Coaching-Gespräch wird zunächst die Biografie der TeilnehmerInnen intensiv besprochen. Das Gespräch konzentriert sich dabei insbesondere auf:

- Wichtige Lernerfahrungen
- Wichtige Entscheidungssituationen
- Ressourcen, die bei der Bearbeitung der biografischen Aufgabe sichtbar geworden sind

Die biografische Arbeit endet mit einem Resümee darüber, welche Leitthemen für die weitere Arbeit mit der Kompe-

tenzenbilanz festgehalten werden sollen. Solche Leitthemen sind häufig Werte, die den TeilnehmerInnen in diesem Zusammenhang besonders deutlich wurden, zum Teil auch vorläufige Kompetenzbegriffe, an denen im folgenden weitergearbeitet wird und die Aufmerksamkeit für besondere berufliche oder private Stationen, denen in der folgenden Arbeit besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird.

In der zweiten Hälfte des Gesprächs werden solche wichtigen beruflichen und privaten Stationen auf ihre Lernhaltigkeit hin untersucht. Im gemeinsamen Gespräch erarbeiten BeraterIn und TeilnehmerIn, welche Tätigkeiten der/die TeilnehmerIn an bestimmten beruflichen und privaten Stationen ausgeführt hat und über welche Fertigkeiten er/sie deshalb verfügt. Diese Aufgabe setzen die TeilnehmerInnen als Hausaufgabe fort. Hierbei wird mehr Wert auf Sinnhaftigkeit als auf Vollständigkeit gelegt.

#### III. Coaching-Gespräch 2 – 2h

Im zweiten Coaching-Gespräch wird die Analyse von Tätigkeiten und Fertigkeiten abgeschlossen. Während dieses Prozesses bilden BeraterIn und TeilnehmerIn Cluster aus einander ähnlichen Fertigkeiten. Diese Cluster werden mit vorläufigen Kompetenzbegriffen benannt. Häufig fließen hier auch Wertbegriffe mit ein. Auf diese Weise entsteht eine vorläufige Sammlung von meist etwa 16-20 Kompetenz- und Wertbegriffen. Die Kompetenzbegriffe werden dann in die Kategorien sozial, methodisch, fachlich, personal einsortiert.

In der zweiten Hälfte des Gesprächs werden die vorläufigen Begriffe kritisch hinterfragt. Die Kompetenzbegriffe werden als vorläufige Hypothesen behandelt, die es im Folgenden zu belegen gilt. Hierzu erlernen die TeilnehmerInnen eine Art Argumentationssystem, nach dem sie aus ihrer Biografie und aus ihrer Tätigkeiten-/Fertigkeiten-Analyse Argumente für die vorläufig behaupteten Kompetenzen zusammenstellen. Diese Aufgabe führen die TeilnehmerInnen in Heimarbeit fort. Zusätzlich bearbeiten sie ein Instru-

ment zum Selbstbild-Fremdbild-Abgleich und zum Abgleich von ihrer derzeitigen Situation mit einer von ihnen als ideal beschriebenen Situation.

#### IV. Coaching-Gespräch 3 – 2h

Im dritten Coaching-Gespräch werden die Kompetenzbelege nochmals aktualisiert. Es stellt sich heraus, dass von den vorläufigen Kompetenzbegriffen meist ca. 8 (+/-2) Kernkompetenzbegriffe verbleiben. Diese können die TeilnehmerInnen schlüssig argumentativ darlegen. Es folgt der in Coaching-Gespräch 2 erwähnten Fragebögen. In der zweiten Hälfte des Gesprächs werden auf Grundlage der bisher erarbeiteten Materialien nächste Schritte erarbeitet und in einem Aktionsplan festgehalten.

#### V. Schriftliche Bilanz

Im Nachgang zur Kompetenzbilanz erhalten die TeilnehmerInnen eine schriftliche Zusammenfassung der besprochenen Kompetenzen und des gesamten Prozesses. Diese „schriftliche Kompetenzbilanz“ wird zum Teil in Bewerbungsprozessen verwendet, mitunter auch als Vorbereitung für Bewerbungsgespräche.

#### Ausbildung von Kompetenzbilanz-Coaches

Alle Kompetenzbilanz-BeraterInnen durchlaufen seit Entwicklung der Kompetenzbilanz eine fünftägige Schulung. In den ersten drei Tagen werden die BeraterInnen mit theoretischen Grundlagen von Kompetenzbilanzierung und Beratung vertraut gemacht. Zudem wird das Verfahren in Selbsterfahrung durchgearbeitet. In einer anschließenden Praxisphase bearbeiten sie selbstständig mehrere Fälle, die schriftlich dokumentiert und in zwei Folgetagen supervidiert werden. An der Kompetenzbilanz-Schulung nehmen nur BeraterInnen teil, die bereits über Beratungserfahrung oder einen einschlägigen Abschluss (Psychologie, Pädagogik o.ä.) verfügen.

#### Evaluation der Kompetenzbilanz

Die Kompetenzbilanz wurde mehrfach wissenschaftlich evaluiert. Zusammen mit meinem Kollegen Thomas Lang-von Wins (Lang-von Wins und Triebel 2005) konnte ich zeigen, dass TeilnehmerInnen der Kompetenzbilanz sechs Monate nach der Kompetenzbilanz besser in der Lage sind Stress zu verarbeiten, über höhere Proaktivitätswert verfügen und erhöhte interne Kontrollüberzeugungen sowie über höhere Selbstwirksamkeitswerte verfügen als vor der Kompetenzbilanz. Die Werte wurden zudem mit einer Kontrollgruppe verglichen, in der sich im Vergleichszeitraum keine Veränderungen ergaben.

Darüber hinaus wurde von Gregorisch et al (2008) eine volkswirtschaftlich ausgerichtete Studie unternommen, die aufzeigte, dass AbsolventInnen der Kompetenzbilanz im Jahr nach der Teilnahme am Verfahren über ein im Durchschnitt € 2.000 höheres Einkommen verfügten als eine aufgrund der Sozialversicherungsdaten parallelierte Vergleichsgruppe. Außerdem hatten TeilnehmerInnen der Kompetenzbilanz weniger Krankenfehltag und mehr Beschäftigungstage als ihre statistischen Zwillinge.

In einer qualitativen Studie (Triebel 2009) konnte aufgezeigt werden, dass der Prozess der Kompetenzbilanz einer Wirkdramaturgie folgt, die den Wirkprinzipien der psychologischen Therapie nach Klaus Grawe (2000) ähnelt. Demnach kann Kompetenzbilanzierung dann wirksam sein, wenn während des Prozesses folgende Wirkprinzipien berücksichtigt werden:

- In der biografischen Arbeit muss eine prozessuale Aktivierung (Grawe 2000) erfolgen, ein Prozess des „Erlebens“ (Triebel 2009), dass es um die Person des Teilnehmers/der Teilnehmerin geht und nicht um äußere Kriterien oder auch bspw. um einen Zertifizierungsprozess der Kompetenzen
- In der Tätigkeitsanalyse muss Wert auf Ressourcenaktivierung (Grawe 2000)

gelegt werden. Dies geschieht durch kognitiv orientiertes „Erkennen“ (Triebel 2009) der bisher gemachten Lernerfahrungen

- Im Belegen der Kompetenzen muss einerseits die Ressourcenaktivierung vertieft werden und um einen Aspekt der „intentionalen Veränderung“ (Grawe 2000) erweitert werden. Es muss also im Beratungsprozess eine Rolle spielen, welche Vorhaben mit den erarbeiteten Kompetenzen in Angriff genommen werden könnten. Auf den Beratungsprozess wurde hierfür der Begriff der Unterstützung des „Wollens“ (Triebel 2009) gewählt. Diese intentionale Veränderung muss Einzug in die konkrete Planung nächster Schritte finden. Es zeigt sich, dass Personen, die keine nächsten Schritte planen im Anschluss an die Kompetenzbilanz nicht von den oben genannten Effekten profitieren konnten.
- Der Wirkprozess schließt nach Grawe mit der „Intentionsrealisierung“ ab, der Umsetzung des projektierten Vorhabens also. Für den Beratungskontext wurde dies mit dem Schlagwort „Machen“ (Triebel 2009) adaptiert.



## Anwendung und Weiterentwicklung

Die Kompetenzenbilanz wurde in vielfältigen Kontexten angewendet. Im Zukunftszentrum Tirol war das Verfahren jahrelang im Regelbetrieb und wurde vom Land Tirol finanzielle unterstützt. Hier nahmen Menschen in beruflichen Veränderungssituationen am Verfahren teil. 14% der TeilnehmerInnen war arbeitslos, die anderen TeilnehmerInnen waren Personen, die sich aus einer Unzufriedenheit oder aus einem bloßen Veränderungswunsch heraus mit der Kompetenzenbilanz beschäftigten. Zudem findet das Verfahren in unterschiedlichen Kontexten Anwendung. Einige Beispiele: In Wien ist die Kompetenzenbilanz Teil mehrere Arbeitsmarktintegrationsprojekte (WAFF, Jobtransfair), in Rheinland-Pfalz wurde ein Projekt mit Langzeitarbeitslosen 50+ durchgeführt, in Berlin bietet der Verine KOBRA e.V. die Kompetenzenbilanz regelmäßig an, die VW Coaching GmbH verwendet das Verfahren zur Beratung von Führungskräften, die DEKRA-Akademie setzt die Kompetenzenbilanz bundesweit ein, die Werkstatt Frankfurt wurde 2012/13 geschult, im gesamten D-A-CH wurden seit 2003 mehrere hundert Coaches geschult, die die Kompetenzenbilanz teils freiberuflich, teils in ihren Organisationen umsetzen. Hierbei wird häufig nicht auf die oben erwähnte Arbeitsmappe zurückgegriffen. Vielmehr wurde über die Jahre deutlich, dass der klar strukturierte Prozess und die Beratungskompetenz entscheidende Erfolgsfaktoren für das Verfahren darstellen.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Wirkprinzipien (Grawe 2000, Triebel 2009, Lang-von Wins und Triebel 2011) entstanden weitere Verfahren,

- Die Kompetenzwerkstatt für Jugendliche in der Berufswahlvorbereitung (Lang-von Wins et al 2007)
- Kompetenzbilanzierung als Gruppenverfahren
- Kompetenzbilanzierung für GründerInnen
- KomBI-Laufbahnberatung (Bauer & Triebel 2011) als Ausbildungskonzept für BeraterInnen, die mit Menschen mit Migrationshintergrund arbeiten

Verbindender Gedanke dieser Verfahren ist es Kompetenzbilanzierung anhand der in der Evaluation identifizierten Wirkprinzipien als Beratungsprozess zu verstehen, der weitgehend unabhängig von den verwendeten Materialien auf unterschiedliche Zielgruppen anwendbar ist.

## Qualitätskriterien für subjektivierende Kompetenzbilanzierung

Vor dem Hintergrund der eingangs vorgestellten Problematik einer gewissen Unübersichtlichkeit bestehender Kompetenzbilanzierungsverfahren lassen sich aus dem Verfahren der Kompetenzbilanz und der begleitenden Forschung einige Qualitätskriterien verallgemeinern, die für alles subjektivierende, formative oder entwicklungsorientierte Verfahren gelten können.

Die wichtigsten seien hier abschließend genannt:

- Eindeutige Festlegung des Verfahrens auf eine entweder subjektivierende oder objektivierende Vorgehensweise. Beides zusammen geht nicht.
- Freiwillige Teilnahme am Verfahren.
- Sprachliche Kompetenz mindestens auf B1-Niveau um die Hausaufgaben selbständig bearbeiten zu können.
- Geschützter Raum für das Verfahren – Informationen aus dem Verfahren unterliegen der Vertraulichkeit.
- Klarer Prozess des Verfahrens, der an Wirkprinzipien ausgerichtet ist. Diese Wirkprinzipien müssen nicht den Wirkprinzipien von Grawe bzw. Triebel entsprechen. Aber BeraterInnen müssen darlegen können, an welchem Beratungskonzept sie sich orientieren.
- Ausgiebige Schulung der BeraterInnen.
- Regelmäßige Intervention und/oder Supervision der BeraterInnen.

Prof. Dr. Claas Triebel ist Autor und Psychologe, er arbeitet als wissenschaftlicher Berater, als Gesellschafter der Firma PerformPartner und lehrt Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für Angewandtes Management.  
Kontakt: [claas.triebel@fham.de](mailto:claas.triebel@fham.de)

## Literatur

- Bauer, H.G. & Triebel, C. (2011). KomBI-Laufbahnberatung – kompetenzorientiert, biografisch, inter-kulturell. Verl. Tür an Tür gGmbH: Augsburg
- Colardyn, D./Bjornavold, J. (2004): Validation of formal, non-formal and informal learning: Policy and practices in EU member states. In: European Journal of Education, No. 1, S. 69 – 89
- Erpenbeck, J. & v. Rosenstiel, L. (2003, Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Ver.; 1. Aufl., 2. Aufl. 2007
- Gillen, J., Kompetenzanalysen als berufliche Entwicklungschance. Eine Konzeption zur Förderung beruflicher Handlungskompetenz. Dissertationsschrift. Bielefeld
- Grawe, K. (2000). Psychologische Therapie. Göttingen: Hogrefe. 2. Auflage
- Gregoritsch, P., Kernbeiß, G., Timar, P., Wagner-Pinter, M. (2007): Bessere Arbeitsmarktpositionierung aufgrund einer Kompetenzbilanz? Befunde aus einer kontrollgruppenbasierten Wirkungsanalyse.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. In: OSC 16(1): S. 4-18.
- Lang von Wins, T. & Triebel, C. (2006). Kompetenzorientierte Laufbahnberatung, Heidelberg: Springer.
- Lang-von Wins, T., Thelen, N. & Triebel, C. (2007). Kompetenzwerkstatt für Schüler und Jugendliche. In J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmessung (S. 422–427). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lang-von Wins, T. & Triebel, C. (2011). Karriereberatung. Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte Laufbahnberatung. Heidelberg: Springer.
- Triebel, C. & Lang-von Wins, T. (2003 und 2007). Die Kompetenzenbilanz. Ein Verfahren der kompetenzorientierten Laufbahnberatung. PerformPartner: Weilheim.
- Triebel, C. (2009). Kompetenzbilanzierung als psychologische Intervention. Wirkfaktoren und Wirkfaktoren in Laufbahnberatung und Coaching. Dissertation an der Universität der Bundeswehr München.  
Online-Publikation:  
<http://137.193.200.7:8081/node?id=86279>

**PERFORMPARTNER**